



Programa de Liderazgo Integrador

MÓDULO 3.4: CÓMO CONCERTAR, NEGOCIAR Y DIRIGIR¹

OBJETIVO DE APRENDIZAJE

Luego de aplicar este módulo, los y las participantes estarán en capacidad de comprender que significa encontrarse en conflicto, reflexionar sobre ello y encontrar alternativas creativas para enfrentarlos, desde la perspectiva de líderes.

¿POR QUÉ LA NEGOCIACIÓN ES IMPORTANTE PARA UN NUEVO LIDERAZGO?

“Negociar básicamente es obtener lo que uno desea a través de otras personas. Es un proceso de comunicaciones de ida y vuelta que se instaura para alcanzar un acuerdo, cuando una y otra parte tienen algunos intereses en común y otros intereses encontrados. Ahora bien, las formas tradicionales de negociación dejan insatisfechas a las personas: ser duros y perjudicar el vínculo, o blandos y no alcanzar los objetivos. La negociación en beneficio mutuo está basada en que ninguna de estas alternativas es realmente eficaz. Propone el método de negociación, en función de beneficios, en lugar del método tradicional, en función de posiciones. De esta forma se plantea la posibilidad de encarar un proceso de intereses parcialmente encontrados, sobre la base de beneficios mutuos.

Sugiere que en todo momento ambos adversarios deben procurar encontrar beneficios mutuos. Y si acaso esto vio fuera posible, recomienda abocarse a la tarea de establecer acuerdos sobre la base de parámetros equitativos, que sean independientes de las voluntades de uno y otro lado. De esta forma se plantea la posibilidad de alcanzar metas válidas. Y el

¹ [Versión para impresión](#)

método también sugiere estrategias para casos en los cuales la otra parte pateea el tablero, o utiliza técnicas poco éticas².

El Liderazgo Integrador requiere de herramientas de concertación y negociación para facilitar el entendimiento del otro y la solución de divergencias en sus procesos. Estas herramientas son una fortaleza, además, para cumplir la función de construcción de puentes entre diversos.

La comprensión de las posiciones e intereses propios y del otro, la búsqueda de espacios de interés común, el análisis de los problemas con las partes y la apertura de mente para buscar opciones de solución para satisfacer a todas las partes, no son solamente mecanismos de solución de conflictos, sino que se convierten en medios de generación de espacios de entendimiento y construcción de procesos. En este sentido, líderes y lideresas encuentran en la concertación y negociación elementos significativos de apoyo a su gestión conductora.

AGENDA DEL MÓDULO: CONCERTAR, NEGOCIAR Y DIRIGIR

Unidad	Contenido	Metodología	Tiempo	Materiales
1. Ambientación	Entrar al tema cuestionando certezas	Problema de la Naranja y ejercicios	1:00	Papelotes, tarjetas, marcadores, maskin. Infocus
2. Aproximaciones a una definición de conflicto	En que pensamos cuando hablamos de conflicto. ¿Qué sentimos? Dónde se dan conflictos. Conflicto y disputa. Violencia y conflicto	Preguntas generadoras y aporte del facilitador Definiciones de conflicto	1:30	
3. Condiciones que promueven el conflicto	Condiciones que promueven el conflicto	Reflexión colectiva a partir de ejemplos prácticos	1:00	idem
4. Condiciones que desestiman el conflicto	Condiciones que desestiman el conflicto. ¿Podemos evitarlos?	Reflexión colectiva a partir de ejemplos prácticos	1:00	idem
5 causas de los conflictos	Causas Sumisión a la autoridad	Pregunta generadora Compartir de experiencia Stanley Milred- reflexión	1:30	idem
6. La creatividad en el manejo de conflictos	Encontrar soluciones creativas para los problemas que se presentan	Ejercicios de creatividad	1:00	idem
7. Negociación, mediación y arbitraje	Diferencias entre negociación, mediación y arbitraje	Exposición y reflexión	1:30	idem
8. Elementos para aportar mejor a	Alternativas - Intereses Opciones - Legitimidad	Conferencia y reflexión	2:00	idem

² Tomado del libro "Si, de acuerdo" de Roger Fisher y William Ury

Unidad	Contenido	Metodología	Tiempo	Materiales
negociaciones y mediaciones	Compromiso, Comunicación Relaciones			
9. Ejercicio de negociación	Práctica de negociación	Ejercicio La venta de la bicicleta	1:30	idem
10. Ejercicio de mediación	Práctica de mediación	Ejercicio en grupos de 4 personas	2:00	idem
11. La confianza como valor imprescindible	Cómo generar confianza	Reflexión	1:00	idem

DESARROLLO DE LAS UNIDADES

Unidad 1: AMBIENTACIÓN

Entrar al tema de conflictos cuestionando certezas (Cuándo no están a la defensiva)
Se plantea al grupo el siguiente problema y se pide que, en grupos de 3 personas planteen una posible solución.

a) Problema de la naranja: Dos niños están en la casa, con su mamá. La niña tiene 3 años, el niño 6, la mamá esta atareada y no puede salir. Ambos niños se ponen a discutir por la única naranja que hay, ambos la quieren. No hay como comprar o tener otra, ¿qué hace usted para resolver ese pequeño problema?



Posibles soluciones:

- Dividirla (democráticos)
- Sortearla (dejan al azar la solución de los problemas...)
- Darla a la más pequeña (protección)
- Darla al más grande porque come más (machista sobre el borde)
- No darla a nadie (negación del problema)
- Darla a la mamá (cuidado con el culto a la autoridad..)
- Dividirla en 3 para que aprendan a compartir (cuidado con la justicia distributiva...)
- Dividirla en cuatro para que el papá también tenga algo (modelaje y nadie tiene nada...)
- Hace jugo (una buena oportunidad pero desperdicia una parte...)
- Espera que se calmen (deja bajar las aguas...)
- Dialoga y trata de hacerles entender lo bueno de compartir (comienzo de solución)
- Les explica que la naranja tiene semillas y desarrollan una actividad siembran la semilla (¡!!)
- La pone en el suelo para que jueguen fútbol (cambia el centro de atención)
- Hace helados (desvío del problema)
- Se la da al papá cuando llegue con la explicación del caso (masoquista sobre el borde)
- La regala a alguien que pase mejor si es un niño (evasión con buena conciencia)
- Le prometen que se la darán para la lonchera de mañana (posponer el problema)
- Busca gelatina de naranja en casa y a uno le da la naranja y a otro la gelatina (cambiar un problema por otro complicando las cosas)
- Otros

Se trata de saber para que quieren la naranja. El niño que sabe leer había leído en un periódico una receta que requería la cáscara de naranja, la niña quería comerla. Ambos hubieran podido tener toda la naranja, es decir en vez de dividirla multiplicarla por dos. Secreto averiguar que se quiere. Preguntar. Tendemos a querer solucionar los problemas de los demás desde nuestra visión de las cosas

b) LA VIEJA Y LA JOVEN (FIGURA) (a Utilizarse si no conocen el dibujo, objetivo descubrir que aún mirando lo mismo, no vemos lo mismo, depende de las percepciones del contexto, de la edad, nuestras experiencias personales etc.)



Hacer ver el dibujo en silencio.

- Se pregunta a una persona, la que parezca más conflictiva ¿Qué ves?
- Si dice una joven, se pregunta si los demás ven lo mismo.
- Si dice una vieja, preguntan quien ve lo mismo.
- Si dice cualquier otra cosa, se pregunta a los demás que ven, Hasta que se produzca la discusión entre los que ven una cosa y los que ven otra.
- Si algunos ven las dos posibilidades separarlos del grupo y ponerlos en el medio o en otro lugar y no pedirles que hablen hasta el final.

Los que ven la joven deben explicar sin tocar el dibujo, a los que ven la vieja, que en realidad se trata de una joven.

Lo mismo hacen los otros, tratan de que los demás vean la vieja.

El facilitador trata de acentuarlas contradicciones de lo que ellos dicen y hace que el grupo se ponga en polémica unos tratando de convencer a los otros de que ellos tiene razón y los demás están equivocados. Para eso pregunta la edad aproximada de la figura que ven.

Compara: El dice que tiene 18 años y es bonita, ustedes que tiene 60 y es horrible en que quedamos?

Así hasta que todos ven las dos caras. Si no se logra se pide a uno de cada bando que explique ahora con gestos no solo con palabras lo que ven.

Por último si no llegan a ponerse de acuerdo, se les deja tocar le dibujo y mostrar lo que ven. El facilitador ayuda en esto.

¿Qué puede pasar?

- Que todos ven a la joven. (el facilitador dice que ve una vieja y establece la polémica).
- Que todos vean a la vieja, (raro en grupos de jóvenes) y entonces el facilitador dice que el ve una joven.
- Que el grupo este dividido.
- Que algunos vean las dos figuras al mismo tiempo
- Si alguno ve otra cosa, no prestar demasiada atención a ese caso en particular.

RESULTADOS: Nosotros estamos convencidos que lo que vemos es la verdad, y aun viendo podemos equivocarnos. Tenemos que aprender a estar abiertos a varias posibilidades. Los que vieron las dos posibilidades son los que no se dejan guiar por las apariencias y descubren lo que hay en la realidad, Tuvieron una visión más amplia del conjunto.

Que nos enseña esto para la vida de todos los días?

- c) Después de esto hacer un punto de color en el pizarrón y preguntar que ven.
Ahora si ustedes van a estar alertas a ver lo que les presento.

En general ven un punto en lugar de ver un pizarrón blanco con un punto....
Sacar las conclusiones de esa constatación

d) CUESTIONANDO NUESTRAS PERCEPCIONES Y SEGURIDADES.... TERMINE LA HISTORIA...³

“Dos acorazados asignados a la escuadra de entrenamiento habían estado de maniobras en alta mar con tempestad durante varios días. Yo servía en el buque insignia y estaba de guardia en el puente cuando caía la noche. La visibilidad era pobre; había niebla, de modo que el capitán permanecía sobre el puente supervisando todas las actividades.

Poco después de que oscureciera, el vigía que estaba en el extremo del puente informó: “luz a estribor”.

¿Rumbo directo o se desvía hacia la popa? grita el capitán

El Vigía respondió “Directo, Capitán” lo que significaba que nuestro propio curso nos estaba conduciendo a una colisión con ese buque.

El capitán Llamó al encargado de emitir señales. “Envía este mensaje: estamos a punto de chocar, aconsejamos cambiar 20 grados su rumbo”. Llegó otra señal de respuesta: “aconsejamos que ustedes cambien 20 grados su rumbo”

El capitán dijo: “Contéstele: Soy capitán, cambie su rumbo 20 grados”. “Soy marinero de segunda clase- nos respondieron. Mejor cambie su rumbo 20 grados” El Capitán estaba hecho una furia. Espetó: “conteste: soy un acorazado. Cambie su rumbo 20 grados”

Aquí el facilitador pide que completen la historia. ¿Qué hubieran respondido a esa propuesta?

La Linterna del interlocutor envió su último mensaje: “Yo soy un faro”. Cambiamos nuestro rumbo.

(La realidad aparecía al Capitán limitada por su propia percepción de su rol, su jerarquía, su capacidad de dar órdenes y ser obedecido)

- Duración: 1 hora

- Materiales: Tarjetas, marcadores y etiquetas

Unidad 2: APROXIMACIONES A UNA DEFINICIÓN DE CONFLICTO

Se hace una reflexión colectiva en base a los conceptos desarrollados.

PREGUNTAS GENERADORAS:

¿En qué pensamos cuando hablamos de conflicto?

1. peligro: disgustos, peleas, guerras
2. acontecimientos vividos o conocidos, hechos históricos
3. desafíos

³ S. R Covey. Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva. PAIDOS

4. catástrofes naturales

¿Qué palabras sinónimas podríamos decir en lugar de hablar de conflicto?

1. Violencia,
2. guerra,
3. pelea

¿Qué sentimos cuando hablamos de conflictos?

1. desazón
2. angustia
3. miedo
4. tristeza
5. rabia

¿Dónde se dan encontramos los conflictos?

1. en la vida cotidiana
2. en el trabajo
3. en las noticias
4. en el quehacer político y social
5. en los diferentes grupos

Aporte del facilitador. Diferencias entre conflicto y disputa. Conflicto y violencia

“Mientras vivamos, veremos distorsionada y alterada con frecuencia la belleza de la vida y del mundo que nos rodea por los conflictos y las crisis que nos acompañan y acompañarán a lo largo de la existencia.

El conflicto es algo importante en la vida de las personas y de las sociedades de las que formamos parte.

Por eso, la humanidad siempre ha demostrado mucho interés por sus crisis y sus conflictos, puesto que estos pueden alterar de manera notable y crucial, el curso de nuestra existencia.

Buena parte de la humanidad se halla dedicada a procurar seguridad, protección y sistemas para solucionar conflictos de todo tipo, mientras el resto trabaja para producir aquellos bienes necesarios para la subsistencia y la mejora de las condiciones de vida”⁴

El hecho de vivir en sociedad nos da muchas oportunidades que si viviéramos solos no la tendríamos, pero también se han multiplicado los roces, los conflictos. Estos son parte de la vida cotidiana, pero la cultura occidental nos ha educado para resolver los conflictos por la confrontación, el vencer al otro más que considerarlo como un compañero de camino con el que tengo que llegar a acuerdos, porque ambos nos necesitamos.

El otro es mi socio en el camino de hallar una solución al problema, desacuerdo o guerra que tenemos.

Todas las guerras terminan con un tratado de paz, *por lo tanto lo irremediable es la paz no la guerra*. La humanidad ha salido adelante por la cooperación y no por la eliminación unos de otros.

El conflicto es un proceso que se arrastra por meses, *la disputa* es el o los resultados de procesos conflictivos, tiene fechas, autores y tema y también expectativas de solución adecuada

⁴ Eduard Vinyamata. Los conflictos explicados a mis hijos DEBOLSILLO, 2002 Barcelona

¿QUÉ ES LA VIOLENCIA?

*“Por violencia podemos entender el uso o amenaza del uso de fuerza o de potencia, abierta u oculta, con la finalidad de obtener de uno o varios individuos algo que no consienten libremente o de hacerles algún tipo de mal (físico, psíquico, moral) la violencia por lo tanto, no es solamente un determinado tipo de acto, sino también una determinada potencialidad. No se refiere solo a una forma de hacer, sino también de no dejar hacer, de negar potencialidad.”*⁵

Para Adela Corina citada por Fisas, Hay tres expresiones básicas de violencia:

- Expresiva: es patológica, porque persigue hacer daño.
- Instrumental: trata de conseguir algo, e incluye la violencia de Estado
- Comunicativa: se utiliza como último recurso y para transmitir un mensaje⁶

*PUEDE HABER CONFLICTO SIN VIOLENCIA,
PERO NO HAY VIOLENCIA SIN CONFLICTO*

DEFINICIONES DE CONFLICTO

Hay diversas aproximaciones a la definición de conflicto, plantear algunas nos dará bases para abordar los conflictos específicos que queremos estudiar.

*En palabras de Vicenç Fisas el conflicto es un proceso interactivo, expresión de una construcción social humana que hay que diferenciar de la violencia porque puede haber conflictos sin violencia mientras que lo contrario no es posible*⁷

*Para Romo Entelman el conflicto es una “especie o clase de relación social en que hay objetivos de distintos miembros de la relación que son incompatibles entre sí”, “o que todos o algunos miembros de la relación los perciban como incompatibles”*⁸

Para Rubin, Pruitt y Kim citados por Femenia⁹ el conflicto se da cuando hay intereses contrapuestos o divergentes. Las partes perciben que sus aspiraciones actuales no pueden ser satisfechas de manera simultánea.

Muchas veces cuando preguntamos que sugiere para nosotros la palabra conflicto, con que otra palabra la reemplazaríamos, cuáles son sus sinónimos, lo primero que aflora es violencia, odio, pelea, disgusto, fracaso, y si pedimos que la reemplacen por colores, estos son siempre oscuros, tétricos.

⁵ Fisas Vicenç Cultura de paz y gestión de conflictos Icaria Antrazyt UNESCO Barcelona Abril 98. p. 24

⁶ idem. pag 25

⁷ Idem. pag. 29-32

⁸ Entelman Remo. Teoría de los conflictos Gedisa. Barcelona marzo 2002,

⁹ Femenia Nora , diplomado en manejo de conflictos USM 2002

Pocas veces los conflictos son vistos como una oportunidad o una experiencia inevitable del trajar humano, del cual necesitamos hacernos amigos para poder vivirlos como desafíos y oportunidades de conocimiento, de crecimiento, de explorar soluciones inéditas para nosotros

William Ury en su Libro Alcanzar la paz¹⁰ cita los estudios del paleontólogo Philip Tobias quien descubrió que en Sudáfrica el australopitecos y dos especies humanas primitivas el Homo Erectus y el Homo Habilis compartieron los mismos espacios entre le millón y medio y medio millón de años atrás sin que en los fósiles se haya encontrado vestigios de violencia entre ellos. La hipótesis que maneja Tobias es que durante un millón de años convivieron pacíficamente¹¹

Lo que habría permitido a la especie humana sobrevivir y evolucionar es la cooperación y no el eliminarse en guerras unos con otros. Las pinturas rupestres hasta hace 10.000 años no pintan batallas entre seres humanos sino caza de animales. La historia de las guerras parece remontarse a hace alrededor de 10.000 años en que nos hemos convertido en exterminadores de nuestra propia especie. Por lo tanto los enfrentamientos con muerte de los semejantes no son constitución genética de nuestra especie.

- Duración: 1 hora 30 minutos
- Materiales: Tarjetas, marcadores y etiquetas

Unidad 3: CONDICIONES QUE PROMUEVEN EL CONFLICTO

Reflexión colectiva sobre las condiciones que promueven el conflicto¹²:

- Expectativas desmesuradas. (seremos los campeones mundiales de fútbol...)
- Ambigüedad sobre quien detenta el poder. Las partes creen tener motivos para sentirse más poderosas que su contraparte (Conflicto colombiano, conflicto de la AGD y ciertos deudores, pagaron los que tienen deudas mínimas)
- Comparaciones envidiosas. (cuando nos parece que a igualdad de méritos la otra parte recibe más beneficios que nosotros)
- Negativa al cambio
- Decisiones apresuradas o defectuosas, recopilación incompleta de información, evaluación ineficiente de los riesgos
- El querer lograr el consenso ante todo y sobre todo. Las discrepancias son necesarias y beneficiosas,

- Duración: 1 hora
- Materiales: Tarjetas, marcadores y etiquetas

¹⁰ Ury William Alcanzar la paz, PAIDOS, Buenos Aires, 2000

¹¹ idem, pags 58 y siguientes.

¹² Nora Femenia diplomado en Manejo de Conflictos USM 2002

Unidad 4: CONDICIONES QUE DESESTIMULAN EL CONFLICTO

Reflexión colectiva sobre condiciones que desestimulan el conflicto:

- No se producen conflictos cuando hay desunión. Afirmación paradójica, pues parecería lo contrario, pero el conflicto solo puede darse cuando se toma conciencia de las necesidades y se hace algo por ellas, pero si no tenemos fuerza no planteamos el conflicto, a lo sumo mantendremos un resentimiento latente.

¿Podemos evitarlos?

En realidad tenemos los conflictos que nosotros mismos creamos, el conflicto que nos merecemos, el que queremos enfrentar, aquello que queremos transformar. De lo contrario no sería un conflicto, no nos provocaría ni nos inquietaría. Los conflictos marcan un problema de relaciones, un reajuste de poder, Se busca un nuevo sistema de relaciones.

- Duración: 1 hora

- Materiales: Tarjetas, marcadores y etiquetas

Unidad 5: CAUSAS DE LOS CONFLICTOS

Se aplica la pregunta generadora. Luego se hace la lectura y reflexión colectiva sobre el experimento. Luego se aborda el tema de la sumisión a la autoridad, pues en general no se tiene conciencia de esta causa.

El sometimiento a la autoridad como causa de la violencia¹³. (experiencia de Stanley Milgrand 1974).

Se realizó una experiencia en amplios sectores de diferentes continentes con personas de ambos sexos de diferentes edades y profesiones y los resultados finales fueron constantes a pesar del contexto diferente. Los que se sometían a la experiencia y aceptaban las reglas de esta creían que se estaba midiendo la capacidad de recordar de las personas cuya memoria fallaba y eran sometidas a un castigo. La experiencia consistía en lo siguiente:

¹³ Elementos tomados del libro de Semelin Jacques Pour sortir de la Violence. Les Editions ouvrières 1983, pages 49-52.

Dos personas vienen a un laboratorio de psicología que organiza una encuesta sobre la memoria y el aprendizaje. Uno será el profesor y el otro el alumno. El experimentador en blusa blanca le explica que se trata de estudiar los efectos del castigo en el proceso de aprendizaje. Lleva al alumno a una habitación, lo instala en una silla que tiene correas que permiten inmovilizar los brazos y le fija un electrodo al puño: le dice que deberá aprender una lista de pareja de palabras. Todos los errores que cometa serán sancionados con descargas eléctricas de intensidad creciente. De hecho el verdadero sujeto de la experiencia es el profesor. Luego de instalar al alumno, lo introducen en la sala principal del laboratorio donde toman lugar delante de una impresionante estimulación de choques. Eso comporta una línea horizontal de 30 manubrios que se escalonan de 15 a 450 voltios que llevan los letreros de choque ligero, atención, choque peligroso.

Se invita entonces al profesor a tomar el test de aprendizaje al alumno que se encuentra en la otra pieza. Cuando responde correctamente pasa las pares de palabras siguientes. Le explica cómo deberá administrar una descarga eléctrica comenzando por el voltaje más débil (15 voltios) y aumentar progresivamente de un nivel cada error (30,40,50) El profesor es absolutamente ingenuo, vino al laboratorio para participar en la experiencia.

Pero el alumno es un actor que no recibe descarga ninguna.

La experiencia tiene por objetivo descubrir hasta que punto un individuo puede llevar la docilidad a pesar de que el experimento lo invita a dar un castigo cada vez más severo a la víctima. En que momento rechazará de obedecer las órdenes. El conflicto surge cuando el alumno comienza a dar signos de malestar: a los 75 voltios gime a los 120 expresa sus quejas en frases distintas a 150 suplica que lo liberen. A medida que crece la intensidad de la descarga sus quejas se hacen más vehementes y patéticas. A 140 voltios la sola reacción es un verdadero grito de agonía.

Para el Maestro la experiencia no es un juego, sino un conflicto intenso y real: por un lado el sufrimiento del alumno lo incita a detenerse; por otro el experimentador, autoridad legítima con quien se ha comprometido, lo presiona para continuar. Cada vez que duda el experimentador lo incita a seguir. Tendría que romper con la autoridad pero ninguno lo hace. El 60% llega hasta el fin. Todos llegan a 300 Voltios, donde se señalaba que había peligro de muerte. (El experimento se llevó a cabo en Roma, Australia, Sudáfrica, Alemania).

Resultados e interpretación del experimento:

- Hay una propensión en el adulto a la sumisión a aquel que ejerce la autoridad
- Cuando se pregunta a los que no participaron de la experiencia cuantos creen que se detuvieron antes del final, casi siempre todos dicen que todos, por lo tanto tendemos a creer que no somos capaces de llegar a tales extremos.
- El problema es que todos llegaron a la etapa en que la persona corría peligro, un porcentaje mayor de mujeres lo hizo y los creyentes de diferentes religiones,

fueron más lejos que los ateos. Históricamente las mujeres han padecido mayor sumisión y los creyentes de casi todas las religiones se someten a credos que no siempre entienden, menos pueden explicar. A mayor sumisión, mayor posibilidad de ejercer violencia

- Las personas normales cumpliendo solamente sus funciones pueden transformarse en agentes de un atroz proceso de destrucción
- La frase “la experiencia demanda que usted continúe” es clave en el proceso de desvinculación con la víctima. Se da un doble proceso, desvinculación con la víctima y vinculación con el jefe. Lentamente pero seguramente se convierte en un agente irresponsable-.
- No se plantea un cuestionamiento a la experiencia del que dice tenerla. Tampoco se formulan preguntas sobre por qué obedecer. La experiencia adquiere una realidad en sí misma
- El elemento humano se volatiliza.
- En el otro extremo la víctima es desvalorizada. La víctima vale por los indicadores que puedan dar, pero no por sí misma.
- Se da una desvinculación entre victimario y víctima. No se lo mira a los ojos, se mira al que da las órdenes, se traspasa a él la responsabilidad de los hechos. “El me ordenó...”

Aplicaciones:

Tenemos necesidad de una autoridad que nos proteja y de seguridad.

A mayor sumisión, (que no hay que confundir con obediencia, esta supone el ejercicio de la razón, para obedecer hay que comprender) mayor violencia.

Cuando más autónomos somos, tenemos mayor capacidad de serenidad, tolerancia, comprensión, más capaces de tomar decisiones por nosotros mismos.

La obediencia debida, no de vida, es el motor del ejército, de muchos grupos subversivos, de bandas armadas, de la mafia.

Como toda cultura, la violencia es una práctica de la sociedad, se produce socialmente y por eso se la puede prevenir también socialmente.

La violencia produce sensaciones de indefensión, inseguridad, y temor.

Las culturas de la violencia son también culturas de miedo.

- Duración: 1 hora 30 minutos

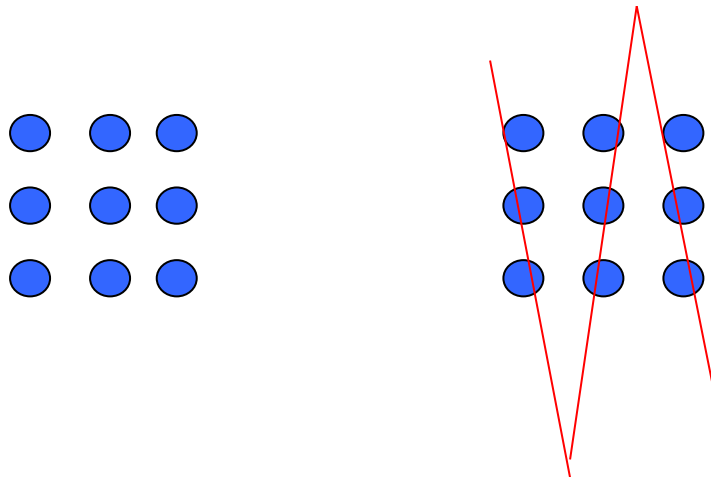
- Materiales: Tarjetas, marcadores y etiquetas

Unidad 6: LA CREATIVIDAD EN EL MANEJO DE CONFLICTOS

Aplicación de los ejercicios de creatividad y reflexión sobre ellos.

CREATIVIDAD: Para encontrar soluciones a los problemas necesitamos ejercitarnos en encontrar caminos no recorridos.

1) Problema de los 9 puntos: Intente conectar los 9 puntos que se ven a continuación por medio de no más de tres (3) líneas rectas sin levantar el lápiz del papel



Muchas personas piensan en un cuadrado y se autolimitan, nadie dijo que había que pasar por el medio de los puntos ni formar un cuadrado. Una vez que se cuestionan esas afirmaciones inconscientes encuentran la solución

2) Cuánto da esta suma de números romanos:

$$XI + I = X$$

Hay que cambiar la manera como se ve para verlo desde otra perspectiva, hay que darlo vuelta patas arriba. Muchas veces no hallamos caminos para solucionar conflictos porque nos basamos en la experiencia, pero la experiencia nos tiene donde estamos así que hay que crear nuevas experiencias. Observando la naturaleza la humanidad modificó el ambiente introdujo cambios. ¿por qué nos cuesta tanto hacerlo con los conflictos sociales, políticos, personales y de todo tipo?

3) REORDENAR: Cambiando tres palillos y la moneda puede hacer que el pez nade en dirección opuesta? Podemos cambiar los problemas cambiando la información existente



4) Puede ver en esta palabra un refrán o dicho popular?

MILLÓN
Y EN ESTAS?
A
SAL RIO
TEMPER TURA
A

Lenguaje sencillo, simplificación de problemas¹⁴

No hay que complicar los hechos, cuanto más logramos simplificar y precisar con las palabras y los gestos aquello que queremos expresar, más facilidades encontraremos para poder abordar.

Resumiendo la creatividad se educa, es una manera de vivir siempre abierto a lo nuevo, como los niños que descubren el mundo y se admiran de lo que en él encuentran. Lo que nos impide encontrar soluciones no es lo que son sabemos sino lo que sabemos y la manera rutinaria en que abordamos las dificultades por eso hay un libro que nos dice que lo primero que tenemos que hacer es ROMPER TODAS LAS REGLAS, cuando un problema, una situación parecen no tener salida y quizás consultar a los niños,. La película PROMESAS consulta a los niños, les pregunta como ven ellos el conflicto judío palestino y los toma muy en cuenta. La verdad es que cuando se mezclan argumentos religiosos a los conflictos que tenemos estos se hacen casi imposibles de resolver pues justamente, lo religioso no se cuestiona. Cuando creemos tener la razón en nombre de Dios a quien además hacemos a nuestra imagen y semejanza y no al revés la verdad es difícil solucionar hallar el sendero por donde comenzar a vivir juntos. Las grandes catástrofes nos hacen hermanos, La gente que vivió lo de las torres gemelas nos preguntó que religión o que color tenían, todos se sintieron hermanados en la desgracia y en el dolor. Es una pena que no ocurra lo mismo cuando estamos felices. O nos sentimos bien. Siempre que tenemos algo que

¹⁴ Marcus Buckingham, Curt Coffman Primero rompa todas las reglas Grupo editorial NORMA, 2000

defender vemos al otro como un contendor, si necesitamos de los demás nuestras defensas caen, y encontramos el camino de la hermandad.

PARA AYUDARSE A ENCONTRAR SOLUCIONES A PROBLEMAS QUE PARECEN NO TENERLAS ALGUNAS AYUDAS POSIBLES:

1. Escape de la manera tradicional de ver un problema
2. Registre aquello con lo que no concuerda puede resultarle útil,
3. Haga una lista de ideas tantas como pueda
4. Piense provocativamente
5. ¿Qué puede sustituirse de las reglas?
6. ¿Qué otro enfoque se le puede dar?
7. ¿Qué ideas se pueden combinar?
8. ¿Qué experiencia podría copiar?
9. ¿Qué puedo exagerar?
10. ¿Qué puedo añadir?
11. ¿Qué tendría que suprimir?
12. ¿Qué otra cosa se me ocurre?

- Duración: 1 hora

- Materiales: Tarjetas, marcadores y etiquetas

Unidad 7: NEGOCIACIÓN, MEDIACIÓN Y ARBITRAJE

7.1. CONTENIDO

Exposición y reflexión sobre los contenidos de negociación y mediación

Hemos intentado ir precisando la significación de las palabras y de las ideas para poder utilizarlas con provecho.

Actualmente se habla mucho de manejo de conflictos, se dan muchos cursos y seminarios donde se aborda esa temática. Sin embargo no se trata de una medicina que resuelve todos los problemas. De hecho hay miles de conflictos en el mundo algunos muy graves y serios, y muchos con años de duración y sin perspectivas de solución inmediata.

Y se multiplican los centros de mediación. Frente a la angustia que producen los conflictos, la mediación se ve en muchos casos, como la tabla de salvación a la que asirse, cuando lo cierto es que únicamente es una tabla, nada más que eso. Sin embargo cuando la desesperación nos domina, una tabla en un mar embravecido ya es mucho, aunque insuficiente.¹⁵

¹⁵ Aprender Mediación Eduard Vinyamata Camp. PAIDOS

La significación otorgada a la mediación, llega a veces a ser muy confusa, una especie de cajón de sastre en el que entra todo, y que aplicamos a todo. Muchos problemas y conflictos no serán posibles de ser abordados mediante la mediación.

Intentaremos dar algunos elementos, rápidos como sobrevolando la temática para tener una idea y si les interesa buscar profundizar las capacidades de gestionar conflictos.

NEGOCIACIÓN: Es cuando las personas, partes en discrepancia o en conflictos intentan llegar a acuerdos para superar los problemas o dificultades.

MEDIACIÓN: Es el proceso de proceso de comunicación entre partes en conflicto con la ayuda de un mediador imparcial, que procurará que las personas implicadas en una disputa puedan llegar , por ellas mismas a establecer un acuerdo que permita recomponer la buena relación y dar por acabado, o al menos mitigado, el conflicto, que actúe preventivamente o de cara a mejorar las relaciones con los demás¹⁶

ARBITRAJE: Un juez aplica la norma o regla desde el sentido común y de manera imparcial. (El programa de T.V. "Justicia para todos" es una caricatura de ese proceso)

Duración: 1 hora 30 minutos

- Materiales: Tarjetas, marcadores y etiquetas

Unidad 8: ELEMENTOS PARA APORTAR MEJOR LAS NEGOCIACIONES Y MEDIACIONES

Se presenta la siguiente conferencia y se hace una reflexión colectiva sobre ella.

ELEMENTOS PARA ABORDAR MEJOR LAS NEGOCIACIONES Y MEDIACIONES

Para poder negociar mejor vamos a conocer herramientas, que son solo eso instrumentos que nos permitirán ser más eficaces: a) Alternativas, b) Intereses, c) Opciones, d) Legitimidad, e) Acuerdo-compromiso, f) Comunicación, g) relaciones.

¹⁶ idem, Aprender Mediación. E.V

a. **ALTERNATIVAS**¹⁷: Son las posibilidades de retirarse que dispone cada parte si no se llega a un acuerdo. Es decir, es lo que una parte u otra puede hacer por cuenta propia sin necesidad de la otra parte este de acuerdo. En general ninguna de las partes deberá convenir en algo que sea peor que su Mejor Alternativa a un acuerdo negociado (MAAN). A veces llegamos a acuerdos que lamentamos, porque solo tomamos en cuenta lo que sucede y se dice cuando estamos tratando de llegar a un acuerdo. Pero en la medida que planifiquemos una reunión, sepamos que es lo que realmente queremos, entonces podremos hacer mejores acuerdos y tratos. No se trata de regatear, quien da mas quien da menos, se trata de comparar el acuerdo al que podemos llegar con las posibilidades que la negociación en la que estamos nos ofrece. A veces la propuesta de acuerdo es mejor que la Alternativa que tenemos y que en principio solo nosotros conocemos.

La alternativa (MAAN) no la ponemos en la mesa y si la decimos es después cuando la negociación esta avanzada si se trata de decirle a alguien con quien queremos llegar a un acuerdo, que tenemos una propuesta o posibilidad mejor para que lo considere y vea si adapta su propuesta a la que nosotros tenemos. Por ej, si se trata de un trabajo, a nosotros nos puede interesar trabajar con determinada persona u empresa, o equipo, o vecinos, pero si la propuesta que tenemos con otras personas es mejor nosotros podemos darla a conocer para ver si mejora lo que nos propone. Nosotros en último término debemos saber que alternativas elegimos de acuerdo a los intereses profundos que tengamos. En una negociación entre un empresario y el comité de empresa, llegaron enseguida acuerdos, porque el empresario concedió todo lo que el Comité de empresa pedía. Por que sucedió esto? Por que la propuesta que el empresario quería hacer al Comité era mejor que la que ellas presentaron. Los miembros del Comité no exploraron las alternativas, en ese caso mejor que las que ellos mismo tenían.

b. **INTERESES**: Es el término que utilizamos para describir lo que realmente buscan las partes. Detrás de las posiciones de las partes, están sus necesidades, inquietudes, deseos, esperanzas y temores. Cuando los factores son iguales, el convenio es mejor en la medida que satisfaga los intereses de las partes. En general presentamos nuestra propia solución enseguida y la ponemos en la mesa, la defendemos con pasión, y pensamos que la de la otra parte es opuesta. Muchas veces sucede así, y entonces comenzamos un regateo. Lo que tenemos que llevar claro a una negociación es que es lo que realmente queremos. ¿Queremos vender los productos, queremos una carretera, queremos prestigio, reconocimiento, queremos seguridad, queremos empleo estable aunque no nos paguen mucho, queremos poder tener una jubilación digna? Y tenemos que intentar conocer que es lo que la otra parte realmente quiere. Si están en conflicto de pareja, hay que explorar, ponerse en los zapatos del otro y conocer que es lo que quiere la otra persona. Una mayor comprensión del problema permite hallar soluciones creativas y mejores. La pregunta ¿por qué es fundamental? Como en el caso de la naranja. No hay que temer tomar la iniciativa y decir lo que realmente queremos, no podemos pedir a los demás esto si nosotros no estamos dispuestos a decirle y dar el primer paso en ese sentido.

¹⁷ Workshop de Negociación. CMI International Group. Harvard Diciembre 1998

c. OPCIONES: Este término se utiliza para identificar toda la gama de posibilidades que tienen las partes para llegar a un acuerdo. Nos referimos a las opciones que están “sobre la mesa de negociación”, o a las que pudieran ponerse sobre ella. Un acuerdo es mejor cuando las opciones no se pueden mejorar es decir que se ha elegido la mejor opción, sin perjudicar a ninguna de las partes.

Si creemos que cuanto más haya para la otra parte menos habrá para nosotros entramos en una confrontación y en polémica, tenemos que considerar como agrandar la torta, no como dividirla, y eso es tarea de ambas partes. Para eso es interesante hacer una lluvia de ideas, sin juzgarlas, simplemente emitiéndolas, permitirse decir todas las ideas cuerdas y locas que se nos ocurran, para luego elegir la que nos parece factible. La humanidad ha progresado por inventos de cosas antes no experimentadas y cuyo beneficio no se puede probar hasta que se realicen. Las ideas creativas no pueden ser evaluadas sino después de ser aplicadas, porque justamente son novedosas. Cuando inventaron la máquina de coser, haciendo que la aguja funcione verticalmente en lugar de horizontalmente como lo hacían las abuelitas, fue un rompimiento de esquemas que en la práctica cambio el mundo de la costura.

La humanidad es capaz de comunicar múltiples sentimientos, ideas, razonamientos etc. a partir de 22 signos y sonidos del alfabeto, en el mundo occidental. La creatividad es esencial para poder hallar salidas y soluciones a los conflictos

d. LEGITIMIDAD: Cuando los otros factores son iguales, un acuerdo es mejor en la medida en la que a cada parte le parezca justo. Una referencia externa, un criterio o principio, las leyes, los reglamentos, estándares o algún principio de aceptación general a los que referirse, y tener como referencia ayuda.

No hay que enfrentar la negociación como una batalla en que olvidamos lo que es justo. Puede ser que la otra parte acceda a venderme algo a un precio muy bajo porque necesita los recursos de inmediato, pero sabemos que nos es justo y que en el fondo estoy aprovechando una circunstancia desfavorable para el otro. Cuando los países desarrollados nos obligan a vender nuestros productos a precios irrisorios, nos sentimos estafados. O cuando los productos agrícolas son subsidiados y por lo tanto no podemos competir con esos precios sentimos que no es legal y que debe haber leyes semejantes para todos. Por lo tanto tener en cuenta la justicia y lo legal es fundamental, no hay que ceder ante la presión sino ante principios.

e. ACUERDO- COMPROMISO: Son los planteamientos verbales o escritos que especifican lo que cada parte hará o dejará de hacer. Es importante que sea concreto, preciso, descrito adecuadamente, de manera que resulte práctico, durable y se pueda verificar su cumplimiento, (debe estar centrado en comportamientos no en actitudes), debe verificarse que se ha comprendido bien por ambas partes los alcances del acuerdo así como sus límites. Haga con anticipación la formulación de varios posibles acuerdos o compromisos para elegir el más adecuado a la marcha de la negociación

f. COMUNICACIÓN: Para una buena negociación es necesario una buena comunicación, superando agresiones posibles. Los malos entendidos son bastante comunes en las negociaciones. Para eso es necesario confirmar mediante la escucha activa y la escucha reflexiva que se ha comprendido bien la sustancia de la comunicación de la otra parte sin darle interpretaciones nuestras y sin darle respuestas de inmediato. Por eso hay que intentar mantener la comunicación a pesar de los desacuerdos, y cuando hablamos hacerlo desde nosotros sin apoyarnos en los que los demás dicen o creemos que dicen.

g. RELACIONES: Las relaciones son muchas veces la esencia del conflicto. La negociación buena debe mejorar las relaciones. Las partes después de la negociación: ¿Son más o menos capaces de abordar las diferencias futuras? A veces la persona es el problema, las relaciones son el problema que se disfraza con otras demandas. Para hacer bien una negociación que consideramos importante hay que prepararla, el tiempo que pasamos en la preparación muchas veces es mayor que el de la misma negociación, pero es la garantía de un proceso bien llevado. Si la otra parte también ha preparado la negociación es mucho más fácil llegar a acuerdos y compromisos que permitan desanudar situaciones relaciones o encontrar soluciones a problemas comunes.

- Duración: 2 horas
- Materiales: Tarjetas, marcadores y etiquetas

Unidad 9: EJERCICIO DE NEGOCIACIÓN

Aplicación del ejercicio práctico de negociación: la venta de la bicicleta y reflexión sobre este:

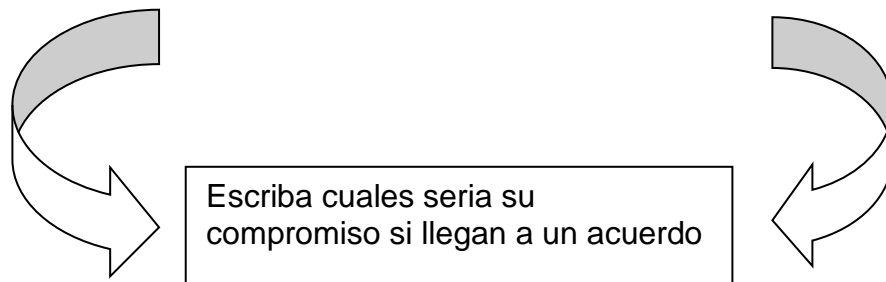
VENDEDOR: Usted dispone de una bicicleta usada que desea vender. Vive en el recinto Sal si Puedes que hace parte de la Comuna Aquí me quedo. No hay buenos caminos por eso es tan importante tenerla porque el camino es angosto. La bicicleta tiene 9 años de antigüedad y usted considera que está en buen estado, a pesar del uso que le ha dado, pero siempre le ha dado mantenimiento. Durante estos últimos 9 años usted ha disfrutado enormemente de esa bicicleta, a veces le ponía una parrilla y sacaba productos al carretero o sentaba a sus hijos o su mujer y salían a dar pequeños paseos por el campo y saludar a los vecinos. Entre el trabajo del campo y la bicicleta la verdad es que usted está en forma.

Usted desea vender su antigua bicicleta pues se acaba de ganar una en el bingo que realizaron en la parroquia. Usted compró para colaborar y resulta que ganó. La nueva bicicleta es mejor que la que tiene, posee más cambios tiene luces más potentes, luce

muy atractiva. Pero su corazoncito está con la antigua que lo ha acompañado tantos años.

La bicicleta vieja usted la ha pintado de rojo y le ha puesto señales fosforescentes para poder venderla mejor. Como ha llovido y usted la tenía afuera se ha oxidado un poco. La bicicleta tiene 5 cambios. La ha puesto delante de su casa con un letrero. Usted quiere venderla en \$ 90. El otro día un vecino le ofreció \$40. Usted averiguó cuanto valía una bicicleta del mismo tipo y comparó con el costo de otras bicicletas usadas. Usted estaría dispuesto a venderla hasta en \$80, pues no quiere perder mucho tiempo en este negocio. Ahora otro vecino le avisó que quiere comprarla y va a venir a verla.

INTERESES (escriba lo que necesita, sus preocupaciones, emociones)	OPCIONES (escriba cuáles son las opciones que tiene, piense en varias realistas)	ALTERNATIVAS Escriba las alternativas que tiene si no logra vender la bicicleta al vecino que va a venir, compare después con lo que el vecino le ofrece y decida si sus alternativas son mejores o peores que la propuesta que le hacen	LOS INTERESES DE LA OTRA PARTE Imagine lo que le otro quiere lograr, cuales son sus temores, sus dudas
1.....	1.....	1.....	1.....
2.....	2.....	2.....	2.....
3.....	3.....	3.....	3.....
4.....	4.....	4.....	4.....

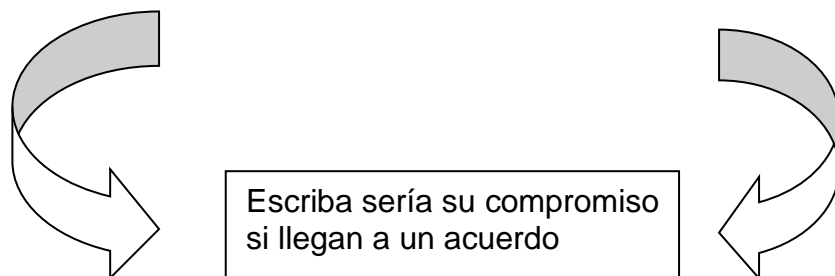


COMPRADOR: Usted está interesado en comprar una bicicleta. Usted vio que un vecino, a quien no conoce mucho, que vive a más de un kilómetro tiene una hace mucho tiempo y esta esperando la oportunidad de comprar una parecida. Su mujer es la más entusiasmada con la idea porque quiere que lleve a los niños a la escuela montados en la bicicleta (tiene dos hijo de 5 y 7 años).

Hace una semana notó un letrero en la puerta del vecino que pintó la bicicleta de rojo, lo que parece bastante escandaloso pero en fin. Llevo a un amigo a verla sin hacer mucho aspaviento. Este le dijo que estaba oxidada y tenía el sillín cortado, que parecía vieja y que no debería pagar más de \$50 por ella. Que él tenía una mejor que esa y que

se la podía vender en \$75. Usted dispone de \$60 en efectivo y quiere negociar la bicicleta roja.

INTERESES (escriba lo que necesita, sus preocupaciones, emociones)	OPCIONES (escriba cuáles son las opciones que tiene, piense en varias realistas)	ALTERNATIVAS Escriba las alternativas que tiene si no logra vender la bicicleta al vecino que va a venir, compare después con lo que el vecino le ofrece y decida si sus alternativas son mejores o peores que la propuesta que le hacen	LOS INTERESES DE LA OTRA PARTE Imagine lo que le otro quiere lograr, cuales son sus temores, sus dudas
1.....	1.....	1.....	1.....
2.....	2.....	2.....	2.....
3.....	3.....	3.....	3.....
4.....	4.....	4.....	4.....



- Duración: 1 hora 30 minutos
- Materiales: Tarjetas, marcadores y etiquetas

Unidad 10: EJERCICIO DE MEDIACIÓN

10.1. CONTENIDO

CASO PARA PRÁCTICA DE MEDIACIÓN:

Se hacen grupos de 4 personas.

FRANCISCO, la persona que hará el rol de mediador, NO INTERVIENE, SOLO ESCUCHA Y TOMA NOTAS. EN UNA SEGUNDA INSTANCIA FRANCISCO EMPIEZA A INTERVENIR COMO MEDIADOR PARA AYUDAR A LOGRAR ACUERDOS QUE PERMITAN SOLUCIONES A LOS PROBLEMAS PLANTEADOS

Usted es Juan, vive en Sal Si Puedes, un pueblo de 600 personas, a 3 horas de Guayaquil. Tiene 4 hijos entre 10 y 2 años, su esposa trabaja en la casa y ayuda en las

tareas del campo. Los niños van caminando a la escuela que está a dos kilómetros menos el más pequeño. Ha tenido una excelente cosecha de cebolla perla y tomates, son productos que se dañan con facilidad. Quiere vender sus productos que son buenos, pero la carretera se ha dañado, solo hay caminos vecinales polvorientos y estrechos que no permiten la entrada de los carros grandes. Sus vecinos están en las mismas condiciones y juntos quieren hallar una solución a esos problemas. Usted va a ir a la Asamblea que ha convocado Francisco para formar una directiva: Todos conocen el interés de Francisco de congraciarse con el gobierno, pero la verdad nunca hace propuestas concretas a los problemas del recinto, solo habla de política y usted está cansado porque el problema es como sacar las cebollas y los tomates y dejarse de tantas afiliaciones y marchas de respaldo. Todos los años pasan las mismas angustias, cuando es verano por el polvo, cuando es invierno por las lluvias pero el problema es el mismo como salir del recinto hacia los centros poblados más cercanos. Le ha pedido a su esposa que lo acompañe, de pronto se le ocurre algo. Tiene urgencia en resolver el problema de cómo sacar los productos antes que bajen de precio: no le interesa que los políticos vengán a pescar a río revuelto. Cree que hay que organizarse de una buena vez. Está dispuesto a ofrecer su trabajo y a aceptar las responsabilidades que le deleguen y le gustaría ser el dirigente del recinto.

Usted es María, esposa de Juan, vive en Sal si Puedes, un pueblo de 600 personas, tiene 4 hijos entre 10 y 2 años, su esposa trabaja en la casa y ayuda en las tareas del campo. Los niños van caminando a la escuela que está a dos kilómetros menos el más pequeño. Han tenido una excelente cosecha de cebolla perla y tomates, son productos que se dañan con facilidad. Su esposo quiere vender sus productos que son buenos, pero la carretera se ha dañado, solo hay caminos vecinales polvorientos y estrechos que no permiten la entrada de los carros grandes. Sus vecinos están en las mismas condiciones y juntos quieren hallar una solución a esos problemas. Juan va a ir a la asamblea llevando una propuesta para hacer frente a este conflicto que siempre es el mismo. Todos los años pasan las mismas angustias. Usted va a acompañarlo, y quiere ver que pueden hacer con relación al camino y sacar los productos, pero también piensa como podrían solucionar el problema de transporte si de noche alguien se enferma o pasa algo. Empieza a pensar que las mujeres deberían organizar algún comité de mejoras, pues siempre son los hombres que ocupan esos cargos. Está cansada de los políticos, sobre todo ahora que Guillermo quiere hacer méritos con el Gobierno de Lucio y quiere tener un puesto pagado por el estado, sin decirle nada a su esposo está con ganas de formar un comité de mujeres pues tiene algunas ideas para sacar adelante el recinto.

Usted es Guillermo, vive en Sal si puedes, un pueblo de 600 personas y pertenece a Sociedad Patriótica. Aunque no tiene una educación formal, la vida le ha enseñado muchas cosas entre ellas que hay que estar con los políticos de turno que son los únicos que pueden hacer algo, pues ustedes de verdad están perdidos en el campo, en medio de caminos estrechos y polvorientos por donde no pasan carros grandes. Quiere tener un puesto de gobierno y espera que en la asamblea lo elijan como coordinador de los recintos para ser portavoz de las necesidades de los pueblos. Tiene 3 hijos todos mayores de 18 años, La verdad es que está interesado en acomodar a sus hijos en el gobierno ahora que tienen posibilidades, pues así podrán estudiar en la

Universidad que es su gran aspiración para ellos. Va a ir a la asamblea pidiendo que lo elijan coordinador frente al gobierno pues tiene méritos por sus contactos y su trabajo con Sociedad Patriótica.

Usted es Francisco, médico rural que atiende el recinto Sal Si puedes junto con otros de la Comuna Aquí me quedo. Va a ir a la asamblea porque le interesa ayudar en los asuntos comunales, quiere escuchar que piensan los campesinos y está dispuesto a facilitar el encontrar salidas a los problemas que se planteen.

ANÁLISIS EN PLENARIO DEL TRABAJO EN TALLER

¿Cómo les fue? Soluciones diferentes a los mismos problemas.

Si están de acuerdo está bien.

No hay receta, ni una sola posibilidad de solución, hay diferentes abordajes y diferentes soluciones.

A cada uno le gusta hablar de lo que hizo. Elemento para tener en cuenta.

Causa de conflictos es no prestar atención a las soluciones y a los procesos vividos.

- Duración: 2 horas

- Materiales: Tarjetas, marcadores y etiquetas

Unidad 11: LA CONFIANZA COMO VALOR IMPRESCINDIBLE

LA CONFIANZA COMO VALOR IMPORTANTE EN LA CONFLICTOLOGÍA PARA PODER HACER FRENTE A LOS CONFLICTOS TENEMOS QUE DESARROLLAR LA CONFIANZA.¹⁸

Todo en la sociedad en que estamos nos dice que la actitud que tenemos que desarrollar es otra. Debemos desconfiar de quien se nos acerca, de quien nos puede robar, debemos desconfiar de los políticos, de los empresarios, y hasta de los dirigentes.

Los valores fundamentales de cordialidad, hospitalidad parecen trastocarse. Nosotros no abogamos por la ingenuidad que se convierte en una actitud sino por un comportamiento de confianza. Recordemos la diferencia entre comportamiento y actitud. (la actitud es una generalización, Tal persona siempre llega tarde, el presidente llega tarde siempre, el comportamiento indica algo que se puede constatar. El presidente llegó tarde a tal y tal reunión) Sostenemos que sin confianza es imposible avanzar y construir una familia, una sociedad y un país mejor. Todos confiamos en alguien. De lo contrario no estaríamos aquí.

¹⁸ Ideas tomadas de la experiencia y de una conferencia del Sr Luis Decaro en el congreso mundial de mediación realizado en Buenos aires, mayo del 2003

La desconfianza consume energía, nos desgasta, termina por tener sus propias reglas y convertirse en una actitud, tiende a autoperpetuarse, tienen tendencia a escalar y se convierte en lo que se llama una profecía de autocumplimiento, es decir que nos sucede aquello malo que preveíamos nos podría suceder.

El mundo actual es complejo, parece que la regla amaos los unos a los otros se ha convertido en ármense los unos a los otros y desconfíen los unos de los otros.

Es vulnerable, a pesar de los enormes avances técnicos, una falla eléctrica puede poner de rodillas al país representante del mayor imperio actual, un virus en las computadoras paraliza desde los bancos hasta las comunicaciones globales.

La comunicación en red da eficacia pero a la vez genera incertidumbre, no sabemos donde está aquel que consideramos enemigo. Antes los ejércitos se enfrentaban, después se tecnificaron, ahora se comunican en redes que no conocen a las otras redes y que tienen su propia autonomía.

Sin embargo todos debemos confiar en alguien. Los niños confían en sus padres, confiamos en nuestro médico, confiamos en los pilotos y en que los equipajes llegaran a destino, la empresa confía en los clientes. Confiamos a corto, mediano y largo plazo. De lo contrario no nos embarcaríamos en la aventura de construir una familia, ni estaríamos aquí para intentar mejorar nuestras capacidades.

La Confianza es el gran disolvente del miedo, simplifica la toma de decisiones, aumenta la capacidad de hacer frente a problemas más complejos. Ninguna sociedad puede ser así si no tiene confianza. La ciudad de Guayaquil confía en su alcalde, Los colombianos en su presidente. Los jubilados no confían en la propuesta de un nuevo seguro municipal y hacen marchas. Las personas mayores tienden a confiar en aquello que conocen, se apoyan en su experiencia y pueden sentir temor, desconfianza frente a lo nuevo.

Cada vez más tomamos conciencia de que hacemos parte de sistemas. Estamos todos interconectados y dependemos unos de otros.

El sistema pequeño se basa en el conocimiento

El sistema grande está basado en valores, normas, leyes. El sentir al Ecuador como su Patria, algo que es nuestro y a lo que queremos pertenecer y cuando estamos lejos queremos volver, está basado en la confianza que tenemos en nuestras propias leyes y normas, en la música, en las comidas, en las amistades, en el barrio, la escuela, el recinto. En los olores del campo y en el trabajo realizado.

Si decimos que nuestro país tiene inseguridad jurídica, mal podemos generar confianza en nosotros, menos en los demás que no quieren invertir ni comprar porque no saben si cumpliremos los acuerdos, si los bancos cerrarán, si nos pagaran la jubilación cuando lleguemos a viejos.

Anteriormente las empresas se basaban en el control y en el miedo. (También la disciplina desde los hogares hasta los colegios.

Hoy el fundamento está en la credibilidad y en la confianza. Que queremos decir con credibilidad. Credibilidad viene de creer, es casi sinónimo a confianza, con fe.

Los efectos de la falta de confianza son el apoyarse en la fuerza no en la razón y en los sentimientos, en la imposición y no en los acuerdos y el convencimiento.

La desconfianza desintegra los procesos. Por más bueno que sea un negociador si no hay confianza termina el proceso en una explosión.

La confianza es el fundamento de toda relación humana, si esta en crisis la confianza está en crisis la vida misma de la sociedad.

Como generar confianza?

- Tenemos que escuchar activamente, demostrarle al otro que de verdad me importa lo que dice y por lo tanto mis gestos y actitudes lo indican. Llego a la hora, atiendo lo que están hablando, intervengo para clarificar conceptos, parto de lo que me están diciendo.
- Busco los puntos similares, los puntos comunes
- Trato de ser competente, los demás pueden confiar en mí
- Trato de ser coherente entre lo que digo y lo que hago, entre el discurso para los demás y el de la casa (ojo con las contradicciones que aparecen cuando estoy con copas porque las copas hacen saltar candados de control y aparece lo que realmente pensamos)
- Compartir valores, amor solidaridad.

Estrategias para generar confianza

1. Mostrar nuestros límites, que sabemos y que no. Ser franco en relación a esto. Los demás podrán confiar en nuestras fortalezas
2. Es mejor que lo digamos nosotros a quedar en evidencia de que sabemos de un tema
3. Hay que ceder el lugar agente que sabe más que nosotros...
4. Sea incondicionalmente constructivo. Haga lo que es bueno para usted, lo que es bueno para la relación, tanto si hay o no reciprocidad de la otra parte
5. Aún si los demás actúan solo emocionalmente intente equilibrar con la razón
6. Aún si nos malinterpretan intente comprender porque eso nos conviene
7. Aún si nos engañan trate de ser 100% confiable

La confianza es una cuenta corriente, una apuesta, un riesgo, y si no prueba con la desconfianza

- Duración: 1 hora

- Materiales: Tarjetas, marcadores y etiquetas

BIBLIOGRAFÍA

Buckingham, Marcus. Coffman, Curt. Primero rompa todas las reglas. Grupo editorial NORMA, 2000.

Covey, S. R. Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva. PAIDOS.

Decaro, Luis. Conferencia en el congreso mundial de mediación. Buenos Aires, mayo del 2003.

[El proceso de mediación](#). Powerpoint.

Entelman, Remo. Teoría de los conflictos Gedisa. Barcelona marzo 2002

Femenia, Nora. [Diplomado en Manejo de Conflictos](#). USM 2002.

Fisas, Vicenç Cultura de paz y gestión de conflictos Icaria Antrazyt UNESCO Barcelona Abril 98.

Fisher, Ury y Patton - [Si de acuerdo](#). NORMA. [La negociación en beneficio mutuo](#).

Howard Ross Marc - La cultura del conflicto PAIDOS 1995

Lecaro Julio. - La cara Humana de la Negociación MCGRAW HILL 2000

Munné, Maria - [Negociación en función de género](#)

Pierre Lebel - El arte de la negociación CEAC 1990

Sáenz, Álvaro. [Negociación](#) (powerpoint)

Semelin, Jacques. Pour sortir de la Violence. Les Editions ouvrieries 1983, pags49-52.

Ury, William. Alcanzar la paz, PAIDOS, Buenos Aires, 2000

Vinyamata, Eduard. Aprender Mediación PAIDÓS 2003 - Los Conflictos explicados a mis Hijos. DE BOLSILLO 2002. Aprender del Conflicto GRAO 2003

Vinyamata, Eduard Los conflictos explicados a mis hijos DEBOLSILLO, Barcelona 2002.

Workshp de Negociación. CMI International Group. Harvard Diciembre 1998.